

Una mirada a los procesos locales

Heredia, José Alfonso

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heredia, J. A. (2016). Una mirada a los procesos locales. In J. Escobal, & C. Ponce (Eds.), *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay* (pp. 115-160). Lima: GRADE Group for the Analysis of Development. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51457-4>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC Licence (Attribution-NonCommercial). For more Information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

5. UNA MIRADA A LOS PROCESOS LOCALES

José Alfonso Heredia

5.1. Introducción

Durante la evaluación del proyecto Haku Wiñay, se hizo evidente la necesidad de estudiar algunos procesos clave que se desarrollaron a lo largo de su ejecución. Para ello, era indispensable conocer las percepciones y el imaginario de los protagonistas del proyecto: la población usuaria, los ejecutores y las autoridades locales de los distritos en los que este se aplicó. Este capítulo presenta los resultados del estudio que se realizó con dicho fin.

El *objetivo general* fue complementar los hallazgos del estudio cuantitativo mediante la indagación de dos temáticas: por un lado, las fortalezas, los problemas y los retos del componente de negocios rurales inclusivos; y, por el otro, los vínculos entre el proyecto y la institucionalidad local. Ambas temáticas constituyeron, también, los *objetivos específicos*.

En el anexo 1 se transcriben las preguntas orientadoras empleadas a lo largo del estudio cualitativo para cada una de las dos temáticas. En el mismo anexo se detallan los aspectos fundamentales del diseño para el estudio cualitativo, que son los siguientes:

- Se trabajó en tres distritos en los que interviene el proyecto Haku Wiñay, de tres departamentos distintos: Cajamarca, Huánuco y Huancavelica. El trabajo de campo se realizó desde fines de setiembre hasta la primera quincena de octubre del 2015, una semana en cada distrito.
- Se aplicaron entrevistas individuales en profundidad a informantes calificados. En total, se realizaron 76 entrevistas con los diversos tipos de actores de los distritos: 35 usuarios, 23 miembros del núcleo

- ejecutor central (NEC), 8 directivos de NEC o de núcleos ejecutores (NE), 4 funcionarios de FONCODES y 6 representantes municipales.
- Con cada tipo de actor se empleó una guía de entrevista semiestructurada, que se elaboró sobre la base de las preguntas orientadoras antes mencionadas.

La información acopiada mediante las entrevistas se analizó en forma manual: de los registros, se extrajeron los datos o referencias que respondían a las preguntas orientadoras del estudio. El conjunto de respuestas devino, así, en vivencias verbalizadas por los protagonistas, a partir de las cuales se derivaron complementos y experiencias en el marco de la investigación emprendida.

Posteriormente a esta introducción, se exponen los resultados de las dos temáticas:

- a) Fortalezas, problemas y retos del componente negocios rurales inclusivos para mejorar la vinculación de los productores con los mercados locales.
- b) Relaciones entre el personal de Haku Wiñay y la institucionalidad local.

Las respuestas recopiladas en ambas temáticas se exponen siguiendo las respectivas preguntas orientadoras (anexo 1). Como ya se ha dicho, la fuente de esas respuestas son las versiones recibidas de los actores clave o informantes calificados entrevistados.

En cada apartado se sintetizan las reacciones de los interlocutores, incluyendo, como nota a pie de página, algunas citas textuales para ilustrar determinados pasajes. Cada apartado cierra con un breve extracto que recupera las ideas centrales previamente al apartado final de recapitulación.

En el apartado sobre el componente de negocios rurales inclusivos, resultó más cercano a lo observado ordenar las respuestas diferenciando las de los usuarios de las del personal del proyecto. Sin embargo, cuando ambos actores se refieren a la utilidad de la capacitación y de los concursos, los puntos de vista se acercaron mucho, razón por la cual el apartado culmina con apreciaciones comunes.

Para el apartado sobre vinculaciones con la institucionalidad local no fue necesario diferenciar las respuestas de ambos tipos de actores porque eran coincidentes. Cuando se presentaron divergencias, sí se hizo esta diferenciación.

El documento cierra con un apartado de recapitulación y recomendaciones hechas, sobre todo, pensando en la ampliación del proyecto. Adicionalmente, se insertaron a pie de página algunos comentarios analíticos, así como comparaciones con resultados de estudios previos.

5.2. Hallazgos sobre el componente de negocios rurales inclusivos

5.2.1. Retos que enfrenta este componente

Entre el beneficio y el juicio crítico

En general, los usuarios se mostraron agradecidos con el proyecto debido a su aporte de los concursos vía Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR). También señalaron que, en estos eventos, todo se había desarrollado normalmente y no se había presentado problema alguno.

Sin embargo, en los diálogos se hizo notorio que estas percepciones no eran concluyentes, pues se mencionaron aspectos que les generaron dificultades y que se podrían mejorar, como los siguientes:

- *Incredulidad e incertidumbre:* Sobre todo en la primera versión del concurso, los usuarios no creían que fueran a recibir un premio por participar, y menos que este se orientara a actividades de negocios que ellos mismos hubieran propuesto. Algunos, convencidos de esta supuesta falsedad, consideraron una pérdida de tiempo preparar una propuesta.³¹

31 Según un usuario y directivo de NEC, un fiscal de NEC reproducía como sigue las especulaciones de la población: «No es así, es un engaño que te van a regalar, eso es mentira», decía. No creía, pues, en eso. Entonces, cuando hemos hecho, recién creyó».

Por eso, al principio postularon solo los grupos más emprendedores. Para los subsiguientes concursos, se motivó a nuevos usuarios y el número de grupos fue creciendo.³² Sin embargo, algunos usuarios persistieron en no participar y, cuando los concursos terminaron, afirmaron que se habían animado tardíamente, que no consiguieron compañeros en los cuales confiaran o que la información que recibieron fue nula o insuficiente.

- *Conformación de los grupos:* Este tema demandó un esfuerzo especial para quienes insistieron en concursar. En los tres distritos predominaba el hábito del trabajo individual y una marcada desconfianza frente a los otros, así como una tendencia a evitar comportamientos oportunistas, no solo del conjunto de la población, sino aun entre los usuarios del proyecto.³³

La tendencia fue conformar los grupos entre familiares, o se conformaron grupos que, una vez ganado el concurso y recibido el premio, operaron solo en el corto plazo. En este último caso, se argumentó que las tareas no se distribuían homogéneamente entre los miembros y que las quejas eran persistentes. Se llegó a decir que algunos integrantes saboteaban el trabajo común e impedían llegar a acuerdos, o que buscaban aprovechar solo para sí mismos los beneficios obtenidos en conjunto.

- *El premio:* Algunas personas estuvieron preocupadas por el plazo de entrega del premio y mencionaron demoras. Inicialmente, pensaron que este se entregaría el mismo día del concurso y hasta que se lo podrían repartir. Cuando comprobaron que era un premio grupal y que formaba parte de un proceso administrativo —lo cual no había sido del todo comprendido—, sintieron inclusive que colisionaba con sus ansias por iniciar el negocio.³⁴

32 Una usuaria ganadora de concurso expresaba así la experiencia: «Sinceramente, no teníamos la idea. Antes se dio un primer concurso en el distrito y, usted sabe, la gente del campo, uno se intimida. Pero luego hubo una motivación de los trabajadores de Haku Wiñay. Entonces, ya por ahí entramos».

33 El testimonio de una usuaria ganadora es la mejor referencia de cómo vivieron esos momentos: «Han tenido que formar grupo, fue un poco difícil, no estaban seguros si será verdad. A la primera no ganaron y algunos se retiraron. Me organicé con otras personas y volvimos a concursar y ganamos». Otra usuaria y directiva de NEC señaló: «No todos los grupos o la gente son de la misma opinión. No había acuerdo, había que esforzarse».

34 Aquí la versión de un usuario ganador: «Hay diferentes opiniones. Algunos querían, ganando, repartir eso como una rifa. Otros [decían] “Después de ese poquito, debe haber más; no nos alcanza para comprar”».

En algunos casos, se demandó que los premios fueran entregados directamente a los usuarios y en efectivo, sin pasar por el conjunto del procedimiento previsto en el diseño, ante todo por el NEC.³⁵

Otros ganadores manifestaron que esperaban un aporte mayor que les permitiera sufragar sus ideas de negocio. Con esto se referían a que, una vez puesto en marcha el negocio, surgen requerimientos financieros impensados y que ellos esperaban que el proyecto cubriera.

- *El transporte a los concursos:* Entendido como la movilidad para que el grupo completo pudiera trasladarse al lugar del concurso y presentar su propuesta ante el CLAR.

Se trató de salvar esta dificultad realizando los concursos en un punto equidistante para los grupos participantes, pero, pese a ello, algunos integrantes llegaron tarde.

En determinados casos, el personal del proyecto los apoyó —en todo o en parte, y con sus propios medios— para que sufragaran sus pasajes y, de esa manera, no dejaran de presentar su propuesta en el lugar y hora de la convocatoria.

- *Los concursantes no ganadores:* Respecto a quienes presentaron propuestas —una o varias veces— y no consiguieron ganar, en los tres distritos se expresó el respeto por las decisiones del CLAR.

Gracias a las observaciones y las sugerencias de mejora, los perdedores se sintieron motivados para presentarse en un nuevo concurso, con los mismos o con nuevos integrantes en un grupo.

Sin embargo, si bien se acataban los veredictos de los CLAR, no siempre fue un hecho incontrovertible. En todos los distritos se presentaron algunas quejas, sobre todo por parte de usuarios perdedores y hasta de personas que no concursaron. Estas quejas no se refirieron tanto al proceder de los jurados, sino más bien a que algunos participantes no habían terminado de asumir el hecho de que, en todo concurso, existe

35 Un coordinador técnico de NEC señaló: «Algunos, por la misma falta de costumbre, decían que “eso que me dan, me lo den en efectivo, nada de concursos”. No sé quién les había dicho que por usuario había 3700 soles y ellos querían que se les dé. Hasta ahora hay usuarios que no entienden; eso ha sido un problema para hacerles entender, es un problema bien delicado».

el riesgo de perder. Por ello, llegaron a culpar al personal del proyecto por su fracaso e, inclusive, no quisieron volver a presentarse.³⁶

Los dilemas del ejecutor

El personal del proyecto destacó el esfuerzo que les significó organizar adecuadamente cada concurso —en especial la conformación de los grupos, además de su preparación y/o sensibilización—, tanto para que los usuarios ganaran confianza entre sí al interior de su nuevo colectivo como para que hicieran una buena presentación ante el CLAR. Señalaron que la consolidación y la posibilidad de ganar de un grupo estuvieron directamente vinculadas a la preparación que recibieron.³⁷

Muchos insistieron en la necesidad de dar más tiempo para la preparación de los grupos o reducir el número de grupos por encargado. Algunos añadieron que no fue nada fácil que los usuarios elaboraran un perfil de negocio, pese a que se usó un formato sencillo tanto para identificar la idea de negocio como para estimar los costos. El papel de los *yachachiq* en la preparación de estos perfiles fue muy importante.³⁸

36 Algunos usuarios perdedores dieron los siguientes testimonios: «Triste, pues, ya no hemos presentado, pues. Algunos ya estaban en grupos, entonces, ya los otros no querían, por no lograr, pues»; «Hemos presentado nuestro perfil. De repente, el técnico ha preparado mal y hemos perdido en ese concurso, otros sí han ganado en negocios. No he podido ya presentarme, mis compañeros no apoyaron, se desanimaron». Un directivo de NEC, y concursante ganador, relató su experiencia del siguiente modo: «Los perdedores se quejaron a mí por qué no han ganado, diciendo. Entonces, yo: “Depende evaluación, documentos” del CLAR. Querían volver a concursar, pero no hubo otro concurso. El CLAR trabajó bien, por eso yo nomás respondo: “Depende de evaluación, de documentos”».

37 Un coordinador técnico de NEC hizo una síntesis de lo que sucedía al conformar un grupo: «Acá en la zona hay bastante que la gente ya no tiene esa costumbre de trabajar en grupos, la gente prefiere hacer su negocio individual y dentro de la familia. De acuerdo a los antecedentes, aquí en las comunidades hay muchos proyectos que se han realizado así con grupos de comuneros, donde una o dos personas han sido beneficiados y se han quedado con los negocios. Es esa experiencia que ellos tienen, la desconfianza de repente cuando se forman negocios grupales».

38 El tema de la preparación de los grupos fue descrito así por un *yachachiq*: «Los usuarios de repente se han dificultado por el tiempo, también falta de conocimientos para realizar los perfiles. Los que no han ganado, algunos han reconocido, han fallado o de repente han tomado poca importancia y recién se han dado cuenta una vez cuando los ganadores han recibido sus premios. Han tomado poco interés y ahora quieren otro concurso más».

Respecto a la conformación de los grupos, enfatizaron en que esta no fue homogénea. Algunos grupos se caracterizaron por la falta de entendimiento entre sus integrantes; otros, porque sus miembros antepusieron constantemente sus intereses individuales; estaban también los que no trabajaban cuando debían; y, por último, los usuarios que se mantenían expectantes buscando apropiarse del equipamiento entregado al grupo como parte del premio. Por estas razones, los grupos se disgregaban y el personal sentía que no estaba suficientemente preparado para manejar esta situación.³⁹

Pero más allá de intereses individuales u oportunismos, también había usuarios que no alcanzaban a comprender la dinámica, y corrían el riesgo de ser marginados por los integrantes de su propio grupo que conocían mejor el negocio y/o entendían mejor las explicaciones recibidas. En cualquier caso, se afirma que los grupos se mantenían unidos solo cuando había confianza entre sus integrantes y/o en el *yachachiq* que los apoyaba.

Otra preocupación fue la contrapartida que debían invertir los integrantes de los grupos.⁴⁰ Primero, se hace alusión a que no siempre cumplían con el tiempo de trabajo que les correspondía. Y luego, cuando por el propio avance del negocio surgía la necesidad de reinvertir —es decir, de inyectar un financiamiento que ya no correspondía al proyecto, sino a los titulares del negocio—, ellos no necesariamente estaban dispuestos a realizar ese esfuerzo.

El temor y las enormes dificultades para expresarse en público constituyeron un problema adicional. En los lugares con lengua local, estaba permitido que los concursantes expusieran en su idioma o con traducción simultánea, pero aun así resultó muy complicado que los participantes presentaran con claridad su perfil de negocio. Hubo casos en los que, pese a la asesoría recibida,

39 El coordinador técnico de un NEC ofreció esta versión: «Cuando se conforman los grupos, cuando funcionan mejor, cuando son grupos de familias. Pero cuando son personas que no están ligadas familiarmente, con el tiempo puede surgir un desliz entre ellos, por diferentes motivos. En cultivos no pasa, pues cada uno tiene su chacra. Pero cuando se les da materiales o equipos, se indica que deben funcionar como grupo, pero cuando termina el proyecto, cada persona quiere llevarse. Ahí empieza, y ya no quieren seguir trabajando».

40 Un *yachachiq* refirió lo siguiente al hablar de la falta de confianza al interior de los grupos: «Había desconfianza, no querían poner su contrapartida. Tampoco el proyecto financia todo, a pesar que hemos sensibilizado».

las limitaciones para exponer determinaron que algunos grupos perdieran, lo que derivó en críticas al *yachachiq* e inclusive al CLAR.

5.2.2 Los casos considerados exitosos

El imaginario del logro en los usuarios

Destacó el escaso conocimiento que los usuarios tenían acerca de los demás grupos, lo que se acentuó en los usuarios perdedores y, más aún, en las personas que no concursaron. Los concursantes ganadores se refirieron a la experiencia del propio grupo como si se tratase de algo generalizable.

En los tres distritos visitados se admitió la existencia de diferencias entre los productores debido a la desigualdad en el acceso a la tierra y agua, lo cual derivaba en una disímil posesión de activos. No obstante, esas diferencias tampoco eran extremas, ya que no se observaba la presencia de campesinos ricos y menos de terratenientes. Los usuarios se consideraban a sí mismos más similares en sus carencias y privaciones que diferenciados por su capacidad de acumulación.⁴¹

Una parte de los usuarios afirmaron que, como no conocían a los demás grupos, no podían establecer diferencias con los que ganaron un concurso. Otros dijeron que, si todos los grupos recibieron un apoyo semejante en capacitación y en materiales, y si trabajaron en forma similar, les debería haber ido igual tanto en producción como en ventas. Hasta hubo quienes argumentaron que la escasez de recursos no permitía que se establecieran grandes diferencias.⁴²

41 Un *yachachiq* describe así la forma en que los habitantes del territorio se ven a sí mismos: «Las personas que eran humildes para desempeñarse como desenvolvimiento de su grupo, pero en el campo ya del negocio, todos van igual, esas personas humildes son las que más ponen empeño. En esto, casi nuestras comunidades no tienen mucha diferencia, van a la misma altura en su mayoría. Si se desprenden unos, se desprenderán, pero son puntos muy pequeños. Los ingenieros de FONCODES, al inicio, hicieron un estudio del perfil del proyecto y se dieron cuenta que todas las comunidades iban igual: carecen de sistemas de riego, de capacitación, de vivienda saludable, de cómo criar a los animales menores».

42 Un usuario ganador señala lo siguiente: «Eso sí no sabemos, para qué. Bueno, creo que todos están igual. Aquí la tierra no es tan productiva, es casi igual, toda la zona aquí es igual, no tanto, por la altura y el clima».

Pese a lo anterior, cuando describieron los casos explícitamente reconocidos —al menos en su ámbito más cercano—, se encontraron referencias a determinados hechos que implican diferencias:

- Se resalta que el inicio en la actividad productiva fue distinto, dado que las experiencias proceden de concursos que se realizaron en fechas consecutivas. Esta observación se refiere a negocios que requieren más tiempo de preparación, o están sujetos al ciclo biológico de plantas o animales.
- Se reconoce como fundamental la velocidad de venta, pues permite imprimirle mayor dinamismo al negocio, e inclusive puede llegar a hacerlo más competitivo en comparación con otros dedicados a distintos productos.
- Se reconoce, de igual modo, que determinados productos involucran menos esfuerzo, y se venden más rápido y a mejor precio en comparación con otros.
- En el negocio agrícola o pecuario, para avanzar bien es necesario contar con suficiente tierra y agua. Pero, aun así, si se manejan bien los conocimientos adquiridos, la producción y la venta mejorarán.
- En la producción agrícola específicamente, existe el riesgo potencial de que el grupo se divida después de la primera campaña, por más buena que esta fuera, pues cada productor sigue cultivando en su propia tierra.
- Los grupos dedicados a servicios y manufactura presentan ventajas en comparación con los agropecuarios, pues invierten menos insumos y pueden vender más rápido ya que dependen solo de su trabajo, no de procesos naturales y otras situaciones de riesgo.
- La producción tradicional de papa fue sustituida por frutales, pues se considera que estos tienen un mercado mucho más seguro y estable. Se acepta explícitamente el riesgo que implica este cambio, pero, a su vez, las ventajas que conlleva. No se informó de otros productos que hubieran alcanzado el mismo grado de competitividad con la papa.
- Se reconoce que deben aprender a conectarse con mejores mercados de destino ubicados en otros lugares, más allá de los mercados locales, para lo cual está claro que se deben mejorar la calidad y la presentación.

- De acuerdo con su actividad, determinados grupos recibieron equipamiento como parte de su premio. Se insiste en que deben saber aprovecharlo, pues, en caso contrario, no significará ninguna mejora.
- Indican que no todos los miembros del grupo aprovecharon por igual ni las capacitaciones ni las oportunidades que les brindaron, por lo que deben esforzarse para aprender. Los grupos que no pueden superar sus diferencias internas avanzan más lentamente que los otros.
- En general, se resalta que, más allá del producto elegido, a cualquier grupo le irá mejor si se mantiene organizado y trabaja coordinadamente. Cada integrante debe poner su contrapartida y cumplir las obligaciones acordadas, en lugar de dispersarse y no trabajar.⁴³

Las nociones de éxito en el personal del proyecto

A continuación, se presenta una síntesis de las versiones ofrecidas por el personal del proyecto respecto a los factores determinantes del éxito en los negocios de sus territorios, incluidas las respectivas explicaciones:

- *El factor producto elegido por el grupo:* Sea por las características de la actividad productiva como por el tipo de mercado al cual se dirigen, hay productos que se venden más fácilmente, en primer lugar, en el mercado local.

Por ejemplo, muchas veces el engorde de ganado fue considerado más rentable que la producción agrícola —siempre y cuando se disponga de forraje—, pues los animales exigen menos trabajo y se venden con una alta rotación a buenos precios, en tanto que los productos agrícolas exigen mucho esfuerzo, están sujetos a diversos riesgos y se

⁴³ Un dirigente de NEC, y usuario que perdió en un concurso, señala lo siguiente: «Algunos grupos están bien de acuerdo, pero algunos grupos siempre están en discusión, desconfianza, porque no coordinan bien, pues. Si no coordinan, no trabaja bien, le agarra la flojera, ya pues, no trabaja. Eso nomás hay problemas ahí». Otro usuario ganador lo expresaba de este modo: «Han ganado dinero porque eran unidos y juntos trabajando. Algunos se han retirado, ya no les interesa, a veces por trabajar también. Aquí necesitan dedicar e invertir, no estirar esa platita nomás; para ganar más, tienes que invertir y dedicación».

venden solamente cuando sale la cosecha, al precio de ese momento, y en ocasiones una sola vez al año. Como caso intermedio, se suelen mencionar la manufactura y la artesanía, que exigen un tipo de trabajo que se modula en el transcurso del tiempo y, según su naturaleza, puede presentar ventas más o menos periódicas, aunque es necesario buscar los mercados de modo más explícito.

- *El factor aptitud del territorio y distribución de los recursos:* Es válido específicamente para la producción agrícola y pecuaria. Se destacó la escasez y baja calidad no solo de la tierra, sino también del agua. De este modo, si el grupo eligió una de estas actividades y no cuenta con abastecimiento asegurado de agua, lo más probable es que rápidamente se enfrente a un techo de crecimiento, aunque exista una demanda por el producto en los mercados más cercanos.
- *El factor actitud emprendedora de los integrantes del grupo:* Una parte importante de los entrevistados subrayó que, independientemente del tipo de producto elegido y de otras variables, se requiere entusiasmo, interés y espíritu emprendedor no solo para sacar adelante cualquier negocio, sino para hacerlo en forma grupal, pues así se crearán las bases de la confianza.⁴⁴

Asumiendo que todos los grupos parten de un punto más o menos similar, el entusiasmo se asoció con la presencia en un grupo de un líder con conocimiento y experiencia previa en el negocio, que otros participantes todavía no poseen.⁴⁵ De esta manera, se podrá mejorar la transmisión de conocimientos, así como captar las señales del mercado y reaccionar oportunamente ante estas. Esto les resultará

44 Un funcionario de FONCODES describió así lo que sucede: «Como primer factor para el éxito de los grupos está la motivación del usuario [...] llevará bien el negocio. Puede no ser mucho, pero la satisfacción con el nuevo ingreso es fundamental». Por otro lado, en una coordinación técnica de NEC se relató de esta manera la experiencia vivida con los usuarios ganadores: «La diferencia no es tanto de un negocio a otro, sino del tipo de usuario. Los usuarios más positivos, se podría decir, no es mucho mejor, pero sí es ligeramente mejor que el otro. Los usuarios que no le ven pérdida, sino están ya viendo qué más hacer. El usuario es bueno, es emprendedor, pese a que tenga sus limitaciones. Es de acuerdo a la zona. El usuario mismo es cómo se motiva, cuánta pila le pone a lo que está haciendo».

45 Un coordinador técnico de NEC sintetiza el punto de vista del personal: «El líder que debe tener un grupo, que mueva y que siga lo que les dice el *yachachiq*».

mucho más difícil a los integrantes de los grupos que no acepten el reto del negocio común, peor si su nivel educativo es bajo, pues no suelen aprovechar las capacitaciones e incorporar las novedades de los procesos productivos.

La asesoría brindada por el equipo del proyecto jugó un rol central para alternar con este conjunto de factores. Gracias a ello, los usuarios se animaron a participar en los concursos, al menos experimentaron con la nueva idea de negocio, y decidieron si continuaban o hasta se expandían.⁴⁶ En esa línea, se pidió a los miembros del equipo que asesoraran en ideas ya conocidas por, al menos, un integrante de cada grupo, algo que se pudo aplicar sobre todo en los que se dedicaron a las manufacturas. Por esta razón, fueron muy pocos los productos o servicios totalmente novedosos para los grupos.

Una excepción fue un grupo de producción de trucha, aunque quizá la duración del proyecto no permita ver sus resultados. Otra fueron los grupos que instalaron un restaurante, una panadería y un pequeño taller de manufactura, actividades a las que se dedicaron por primera vez en esa escala, con el fin de aprovechar una demanda insatisfecha en los respectivos ámbitos. Se afirma que, en todos estos casos, necesitaron aprender mucho más, aunque se beneficiaron con un potencial de ventas continuas en el corto plazo, pese a que sus volúmenes no eran muy grandes.

Como cierre, vale la pena reproducir un comentario que apareció poco, pero que puede alcanzar repercusión. Se refiere a determinados grupos que lograron que sus negocios evolucionen un poco, pero aún requieren apoyo con el fin de superar tanto sus insuficiencias como los límites del proyecto. El espíritu emprendedor de los integrantes de esos grupos los motivó a buscar otras oportunidades de apoyo, como las que ofrecen el proyecto Aliados,

46 El efecto del factor concurso fue resumido por un *yachachiq*: «Cuando existe un concurso, uno se preocupa en aprender, en sacar las cosas lo mejor posible para que sea ganador. Cuando no es concurso, sino así directo a todos los grupos, no se preocupan por aprender. En los grupos ha habido más interés, pues, aparte de lo que se ha dado en general, han tenido otros apoyos para sus ideas de negocios».

los programas AgroRural y Agroideas, y los financiamientos gestionados por los gobiernos subnacionales vía PROCOMPITE.⁴⁷

5.2.3. Percepciones sobre la utilidad de la transferencia de capacidades y de los concursos

Hasta qué punto llega el fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de capacidades está significativamente presente en los testimonios tanto de usuarios como del personal del proyecto.

En términos generales, todos los procesos de capacitación empezaron con una sensación de incertidumbre ante las propuestas del proyecto. Pero poco a poco, los usuarios se convencieron de los beneficios que recibirían y de la oportunidad que se les brindaba.

A estas alturas de la ejecución del proyecto, se comprueba una generalizada aceptación de la capacitación recibida. Trátese de cambios en el hogar como de transferencia de tecnologías productivas, se identifica que son mejoras obtenidas gracias a los *yachachiq*. Esta valoración no se manifiesta solo respecto a los negocios —que realizan quienes van ganando los concursos—, sino que el conjunto de los usuarios considera que el proyecto ha contribuido a elevar su nivel de vida.⁴⁸

47 Un coordinador técnico de NEC describe así la evolución de los grupos más emprendedores: «Hay lugares donde su vocación es hacer negocio, estar involucrados. Acá hay que identificar bien el tema del negocio. Hasta que no empiece a madurar, a crecer, todavía la gente no se va a quedar [...], pero también hay negocios de corto plazo. Algunos han tomado el dinero de su negocio para postular a Aliados, que pide una contrapartida en efectivo; ahora igual han ganado en Aliados. Entonces, si existe ganancia, hay beneficio, la gente está ahí. Pero si no hay ganancias, tampoco no va, pues. Es por el tipo de negocios que va a garantizar la sostenibilidad en el tiempo. La tendencia está en algunos negocios que de repente van a crecer más, la diferencia va a ser más abismal en comparación a otros negocios».

48 A continuación, se presentan varios testimonios de usuarios sobre el tema: «Nunca pensábamos salir más, pero con este proyecto sí salimos y tenemos muchas experiencias que hemos aprendido»; «Estamos muy agradecidos por la capacitación, para estar ordenadito acá en nuestros huertos, las cocinas. Nos han dado una salida, estamos mucho contentos»; «Les sirvió para ver en qué estábamos fallando. Lo que nos han capacitado ha dado un gran beneficio, porque hay salida, sí se vende»; «Diferentes capacitaciones, en tecnologías, se ha usado y se sigue usando. Ya quedó en nuestra mente, ya probamos que sí, eso tiene influencia para el concurso, para aprender, y ya nos sirvió para el proyecto».

Esta percepción se resume así: las tecnologías son útiles y los usuarios las siguen empleando, pues sirven para mejorar su calidad de vida y, por esa vía, fortalecen sus sentimientos de entusiasmo y autoestima. Sobre esta base emprenden sus negocios, lo que no deja de ser visto como un reto para todos. Algunos usuarios añadieron que, gracias al nuevo orden adquirido en sus viviendas, se han creado las condiciones para pensar en ideas de negocios más adecuadas o con mayor potencial.⁴⁹

Los integrantes de grupos ganadores de concursos relatan que recibieron el apoyo de un asistente técnico especializado en el tema elegido, quien les transfirió conocimientos específicos para su negocio, de los que ellos carecían; y de igual modo, los apoyó en la búsqueda de mercados. Este proceso fue complementado por el personal del proyecto, particularmente al término de las funciones del asistente. Es muy revelador que, tanto los usuarios como el personal, señalen reiteradamente que la mejora en las capacidades para gestionar un negocio específico no hubiera sido lograda por propia iniciativa, vale decir, sin apoyo del proyecto.⁵⁰

Otra convicción generalizada es que se ha producido un cambio a partir de la transferencia de nuevos conocimientos durante el desarrollo del proyecto, tanto en tecnologías productivas como en negocios. En todos los casos, eran actividades económicas que ya se practicaban, pero en una escala muy baja y con conocimientos rudimentarios. A partir del proyecto, los usuarios las ejecutan en forma totalmente diferente, lo cual ha generado un cambio en su modo de producir y de vivir, orientado hacia un sistema económico de mayor amplitud.⁵¹

49 Un usuario ganador expresó esta situación del modo que sigue: «Nos ha servido también eso, primero hemos aprendido, luego nos ha servido. Esa ha sido la iniciativa, de ahí viendo nuestra vivienda ya más o menos, todo eso nos ha llevado a un camino, luego nos han dicho ya para el concurso».

50 Un directivo de NEC declara lo siguiente: «Ni siquiera hemos pensado en eso, en trabajar. Gracias a Haku Wiñay hemos aprendido mucho». Otra *yachachiq* financiera y usuaria ganadora señala: «Debe haber concursos para que nos den nuevas ideas y nos ayuden a salir adelante».

51 Respecto a los logros en la integración de los diferentes componentes del proyecto a escala del hogar atendido, un *yachachiq* dice: «Aquí hemos integrado los cuatro componentes del proyecto. El usuario adapta bien sus tecnologías y su vivienda bien ordenada. El campesinado está acostumbrado, está manejando, integrando, así específico se puede vivir. Es un cambio, con una idea de negocio le hemos fortalecido, son cambios duraderos».

En el caso de los negocios, los usuarios de grupos ganadores y el personal señalan unánimemente las ventajas de la nueva actividad económica en términos de rentabilidad y de complementación al interior del portafolio de los hogares rurales; esto les permite afirmar que los grupos no dejarán de poner en práctica todo lo aprendido. Pese a ello, se observó que la continuidad del trabajo en grupo es un tema diferente, que dependerá de la dinámica interna, pues, como se ha visto, los usuarios pueden sostener un trabajo en común, pero también tender hacia la individualización del negocio. Esta dinámica determinará también su inclinación a poner o no la contrapartida a la que se comprometen al concursar y ganar grupalmente.⁵²

A partir de lo anterior, sobre todo entre el personal del proyecto, se abordó el tema de la complementariedad entre actividades económicas al interior del portafolio del hogar rural. Si bien en casos específicos los usuarios aceptan la idea de dedicar cada vez más tiempo al nuevo negocio, ninguno considera la posibilidad de especializarse en este y abandonar, por tanto, la producción agrícola tradicional. Afirman que, aunque esta tenga un rendimiento bajísimo y esté sujeta a una serie de riesgos, permite a los hogares autoabastecerse de determinados alimentos, algo que sigue siendo muy valorado por los usuarios.⁵³

Entre el propio personal hubo quienes aceptaron que un negocio económicamente viable podría empezar a sustituir la necesidad de migrar temporalmente para acceder a fuentes de ingreso monetario. El tema de la migración laboral temporal aparece en forma tangencial en los testimonios de los interlocutores de los tres distritos visitados.⁵⁴

52 Un directivo de NEC y concursante ganador expresó la ambivalencia entre el beneficio actual y el futuro: «En el futuro, seguro que el grupo se dividirá algo, pero ahorita está normal. Ahora están vendiendo en ferias, pero todos siguen siendo agricultores. Siempre están sembrando su chacra. Con algo tienen que defender también, pues en ese negocio un tiempo pierde, un tiempo gana».

53 Dos *yachachiq* ilustran estos procesos de cambio: «Puede ser. Cuando uno se compromete a un negocio, sí se puede dedicar solamente a negocios; de repente se puede dejar la agricultura, pero difícil lo veo eso. Por siempre ellos han vivido, han practicado cultivar y están bien acostumbrados. Si no cultivarían... a veces ellos no están acostumbrados con el mercado»; «Por el momento son las dos, tanto venta como negocio. Así también con agricultura, porque para nosotros es, pues, nuestra agricultura lo que nos alimenta; ya para el negocio no es tanto, no es como en las ciudades, no en gran cantidad. También venden, pero si la agricultura no fuera negocio, solo para consumo».

54 Por ejemplo, un coordinador técnico de NEC se refirió en estos términos al tema de la migración: «No solamente acá los comuneros dependen de la agricultura al cien por ciento, se ve también... viajan a Lima,

Preparación para el mercadeo en los recientes negocios

Un número importante de los negocios promovidos encontró demanda suficiente en sus propios ámbitos de producción. Así, en múltiples testimonios se afirma que, desde que empezó el negocio, los compradores acuden a comprar; y si el producto está empezando a hacerse conocido por su buena calidad, hasta hacen pedidos para ventas al por mayor. Incluso a veces, los productores no pueden cubrir la demanda por sus limitaciones de escala.

Según los testimonios, tanto los asistentes técnicos de los grupos como el propio personal han promovido que los usuarios adquieran las herramientas necesarias para articularse al mercado, tales como aprender a calcular costos y poner precios, y garantizar la calidad de los productos o servicios. Asimismo, se les ha estimulado y hasta apoyado para que participen en ferias, en principio regionales, pero a veces también en otros ámbitos. En cuanto a la respuesta de los usuarios, algunos mostraron mucho dinamismo e iniciativa para participar en estos eventos, pero otros aguardaron pasivamente a recibir algún apoyo, e incluso esperaban que les entregaran un puesto gratuito en ferias periódicas.

Se identificó, igualmente, que algunos ganadores se sentían inseguros de salir a buscar mercados, temor asociado a la competencia y a los riesgos inherentes. Algunos usuarios se sintieron desanimados al constatar esa competencia y la escasa reacción de los mercados ante su oferta, por ejemplo, en productos de artesanía. Así, repetidas veces los usuarios manifestaron sus dificultades para establecer mercados fijos en los cuales vender.

A fin de mejorar la posibilidad de que los usuarios se inserten en mercados más exigentes, los asistentes técnicos de los grupos recibieron el encargo de capacitarlos tanto en la tarea de formalizarse como en la de hacer publicidad. Sin embargo, pese a este esfuerzo, hasta donde sabemos pocos grupos llegaron a formalizarse y casi no se hace publicidad.

Ica, Huancayo, se van a trabajar un tiempo. Por ejemplo, acá acaba la siembra y migran generalmente los varones, así se completa su economía familiar. Tienen que volver para la cosecha; hacen sus labores en la casa y nuevamente viajan un par de meses, así».

El propio personal del proyecto reconoció que la articulación al mercado sigue siendo la mayor debilidad en la estrategia de promoción de negocios, razón por la cual se continuará asesorando y motivando a los grupos para que se formalicen, publiciten sus productos y busquen nuevas oportunidades de mercado.⁵⁵

Imágenes sobre la metodología de concursos para promover negocios

Tanto los usuarios como el personal del proyecto sostienen un discurso favorable respecto a la metodología de concurso con jurados tipo CLAR, mediante la cual se promueve el surgimiento de pequeños negocios rurales.⁵⁶ Dado el carácter novedoso de estos concursos, los testimonios sobre sus efectos positivos y la legitimidad de la que gozan los veredictos del CLAR, se ha consolidado una tendencia generalizada a considerar que esta es la única modalidad; no se concibe pensar en otra forma de trabajo. Tanto quienes ganaron un concurso como los que no reclaman invariablemente que se organicen más eventos de este tipo, aunque sugieren algunos ajustes para mejorarlos.

55 Un *yachachiq* lo expresó del siguiente modo: «Aquí falta buscar más mercado, a los usuarios le falta ese hábito de buscar más mercado». Al respecto, un funcionario de FONCODES señaló lo siguiente respecto al trabajo en el tema del mercado: «Al inicio no estuvo detallado en la *caja de herramientas*, pero ahora se ha aprendido e incorporado».

56 Respecto a la legitimidad que alcanzaron los veredictos de los CLAR, se ofrecieron diversos testimonios. Una usuaria ganadora y *yachachiq* financiera señaló: «Los jurados del CLAR fueron ingenieros que vinieron, el gobernador. Confiamos en ellos». Dos coordinadores técnicos de NEC explicaron su experiencia en términos parecidos. Así, el primero señaló lo siguiente: «El tema de la conformación del CLAR ha sido positivo. Se ha hecho transparente la distribución de recursos, donde se ha visto la capacidad de un grupo. En la competencia que ha habido, unos han mostrado más cualidades para mostrar la rentabilidad del negocio, la sostenibilidad y cuánto estaban dispuestos a trabajar organizadamente»; el segundo, por su parte, señaló: «Con respecto a los resultados o a la forma de evaluación, todos nos hemos seguido por la *caja de herramientas*. Todo dependía del grupo, qué tan bueno era exponiendo sociodramas o mostrando algunas actividades para presentar el negocio. Gran algarabía por los ganadores, pero por los perdedores un poco de desánimo. “Que ya no vengo”, decían al presidente; “que eso está amañado, está manejado”, le decían, pero ya después se iban tranquilos. Algunos grupos nunca se han vuelto a presentar; no desconfiaban, sino por su misma falta de costumbre: “Quiero que me den”, decían». Por último, el expresidente de un CLAR manifestó: «En algunos grupos de repente hubo descontentos, pero no nos han dicho porque ellos son conscientes que realmente nosotros hemos hecho la calificación justa, tomábamos los criterios para calificar, calificábamos a los grupos que estaban más preparados y que tienen más intenciones de trabajar».

Los siguientes ítems sintetizan las opiniones sobre este tema:

- Si bien se reconoce la importancia de la capacitación impartida previamente para que los grupos elaboren el perfil de negocio que presentarán al concurso, se precisa que la transferencia de conocimientos, el aprendizaje propiamente dicho y el intercambio de experiencias se producen durante el mismo concurso, al observar las presentaciones de los otros grupos.⁵⁷
- El concurso fomenta el entusiasmo, la preocupación, y el interés por aprender y mejorar en una actividad claramente dirigida al mercado, competitiva y rentable. Se acepta la idea de que este objetivo no se puede alcanzar sin cierto grado de disciplina y dedicación especial.⁵⁸ En estos casos, los usuarios sí están dispuestos a entregar su contrapartida, aunque se trate de mano de obra.
- En casi todos los casos, se ha iniciado una forma de producción totalmente nueva, que ha abierto una alternativa rentable en el portafolio de los hogares. Esto se percibe como una oportunidad única a la que no se hubiera accedido con otra modalidad de intervención.⁵⁹
- Se presentaron casos de usuarios ganadores que expandieron, por sus propios medios, los negocios iniciados, y que también emplearon para ello los conocimientos adquiridos en otros rubros de negocios, e inclusive vendieron estos conocimientos a otros interesados.⁶⁰

57 En el caso de un usuario ganador, se describió como sigue lo sucedido en los concursos: «Prácticamente el concurso sirve para que nos aprendan más, nos enseñan cómo podemos criar los animales, sembrar pasto, de todo. Tiene que haber más concursos para que nuestros hijos aprendan más». Entre tanto, un dirigente de NEC manifestó: «El concurso nos disciplina y ahí aprovechamos, pues, aprendemos las cosas de la chacra, cómo plantar, todo lo que tenemos, pues».

58 Pensando en una continuación de los concursos, un usuario y *yachachiq* financiero relataba su experiencia en los siguientes términos: «Para mí es importante seguir. La gente pone de su parte. Si hubiera un concurso semanal, todos viviríamos ordenados, organizados. Nos pone la competencia, pues».

59 El resumen de los resultados del trabajo con los grupos es expuesto así por un *yachachiq*: «Hoy en día, con este negocio es algo diferente. Ya ellos técnicamente... hay diferencias. Al menos, en ese grupo ya saben cómo manejar su negocio, vale la pena ese negocio. Hay bastante cambio de lo que era anterior; ahora al menos ya genera económicamente, para que puedan solventar sus familias. Solamente ellos piensan en sembrar su agricultura, pero para autoconsumo, y luego su negocio continuará para adelante».

60 Un coordinador técnico de NEC relato así la situación: «Lo que han aprendido están aprovechando dando un servicio adicional. No solo negocio rural ellos ahí han aprendido, sino están dando servicios adicionales».

5.2.4. Reflexiones sobre el componente de negocios

La ejecución de este componente supuso retos significativos para todos los actores. Los usuarios manifestaron su consuetudinaria aversión al riesgo, que los lleva a mantenerse cautelosos mientras no comprueben las ventajas de innovar. Por su parte, al personal del proyecto le resultó difícil difundir una metodología novedosa en un escenario marcado por la incertidumbre, así como por las limitaciones o restricciones del propio proyecto y otras prácticas de las intervenciones convencionales. Pese a ello, se consumó la propuesta del proyecto, se validó positivamente el procedimiento de organizar concursos con jurados CLAR y los grupos ganadores se encuentran empeñados en sacar adelante sus nuevos —aunque pequeños— negocios.

Sin lugar a dudas, persisten una serie de observaciones, como la incertidumbre sobre la sostenibilidad de los negocios, la necesidad de mejorar los procedimientos empleados por el proyecto, y demandas por mayor promoción. Pero nada de ello opaca la percepción de gratitud hacia el proyecto, tanto por la transferencia de tecnologías al universo general de usuarios como por la promoción específica de los grupos de negocios. En definitiva, resulta notorio el fortalecimiento de las capacidades de los usuarios, y el entusiasmo por mejorar sus estilos de vida y economías familiares. Todo ello forma parte de la trayectoria hacia el cambio y la sostenibilidad en el portafolio de actividades económicas de los hogares rurales.

5.3. Hallazgos sobre las vinculaciones de Haku Wiñay con la institucionalidad local

5.3.1. Visiones de la relación entre los ejecutores del proyecto y los representantes municipales

Coincidentemente, a inicios del 2015, en los tres municipios distritales visitados cambió la gestión. En los tres casos, las nuevas gestiones marcaron distancia y evitaron comprometerse con el convenio suscrito entre el

municipio y FONCODES, que establece obligaciones del municipio tanto en dedicación de personal como en presupuesto. Si a ello se añade que las nuevas administraciones no suelen conocer en profundidad los proyectos de intervención de sus distritos, se entiende que los municipios prefieran no arriesgarse políticamente, y exijan primero explicaciones y rendición de cuentas sobre lo actuado.

En este marco, los entrevistados refirieron las siguientes opiniones acerca del vínculo entre el personal del proyecto y los representantes de los municipios distritales:

- Los representantes del municipio participaron escasamente en las actividades del proyecto. Los alcaldes mantuvieron una presencia protocolar en algunas ocasiones. Otros representantes del municipio, luego de ser capacitados por Haku Wiñay, actuaron como jurados en los CLAR, aunque no aportaron en la ejecución propiamente dicha de las actividades del proyecto, que fue responsabilidad exclusiva del personal.
- De acuerdo con el diseño del proyecto, el municipio nombra a los fiscales de los NEC. Ellos cumplen un rol más bien formal, pues la gestión de las actividades recae en los demás miembros de la junta directiva y en el coordinador técnico del NEC. Los fiscales solo firman los manifiestos de gasto y las rendiciones de cuentas, y no suelen asistir a las reuniones regulares del NEC. Con las nuevas administraciones, estos fiscales pueden haber sido cambiados o, simplemente, cesados.
- Pese que la anterior versión sobre el papel de los fiscales en los NEC es la más generalizada, fueron mencionadas dos situaciones que implican cierta tensión con el personal del proyecto. Una es que algunos fiscales hicieron un seguimiento del proyecto y, en especial, de los *yachachiq*. La otra se refiere a la gestión de los recursos asignados al NEC: a los fiscales les tomó algún tiempo comprender que se trataba de una gestión corporativa, que no les competía solo a ellos.⁶¹

61 Un coordinador técnico de NEC se refirió al proceder de los fiscales: «Los fiscales se habían puesto de acuerdo para que ellos hagan las compras, dicen. La *caja de herramientas*, dice que es el tesorero quien se hace cargo de las compras, las cotizaciones. De repente por eso había un poco de disconformidad con

- Si los entrevistados de los tres distritos visitados tienen esta opinión de los representantes municipales, se puede comprender que reiteraran, una y otra vez, que al municipio no se lo vio durante la ejecución del proyecto.
- La mayoría de los entrevistados no tuvieron la oportunidad de darse cuenta de la existencia de discrepancias, y menos aún de conflictos. Así, afirmaron que en las pocas tareas que tuvieron que realizar conjuntamente, las relaciones entre el personal del proyecto y los representantes municipales fueron buenas y de coordinación.
- Se presentó un solo caso de un NEC cuyo fiscal tenía una personalidad conflictiva y desconfiaba del proyecto, razón por la cual se produjeron reiteradas tensiones. Esta situación fue descrita únicamente por el personal del proyecto, mas no por los usuarios.
- La escasa presencia municipal determinó que un significativo número de usuarios afirmara que su municipio distrital no brindó un apoyo concreto a las actividades del proyecto. Adicionalmente, algunos entrevistados señalaron que esto se debió a que al municipio le resultaba imposible controlar el presupuesto del proyecto —algo similar a la demanda inicial de los fiscales—. En el mejor de los casos, algunos usuarios señalaron que la anterior gestión se había comprometido con el proyecto más que la segunda.
- Algunos entrevistados ofrecieron una explicación adicional, afirmando que la falta de apoyo podía deberse al escaso compromiso de las autoridades municipales o, simplemente, a la escasez presupuestal.
- El personal del proyecto fue más preciso en el tema de los aportes de ambas partes según el convenio suscrito, al describir lo que, en efecto, brindó cada municipio y cómo se gestionaron estos recursos.

ellos, empezaron a hablar mal del proyecto, pero se solucionó. Han entendido que no son sus funciones». Un *yachachiq* se refirió a la conflictividad con los fiscales: «Nuestro fiscal era representante del municipio. No entendíamos a esa persona, siempre se ponía negativo por cualquier cosa, era algo conflictivo; en vez de apoyar a los usuarios de su pueblo, más se preocupaba de controlar».

5.3.2. Presunciones respecto a la perspectiva de los concursos con el procedimiento CLAR

Si bien es cierto que, como ya se mencionó, la metodología de concursos tipo CLAR fue, en general, aprobada por los interlocutores de los tres distritos visitados —quienes inclusive solicitaron que se la replique—, posteriormente se comprobó que este planteamiento se formulaba solo en el entendido de que Haku Wiñay se encargara de su ejecución.

En algunos pocos casos, los usuarios mencionaron a otras entidades que emulan la metodología de concursos, como por ejemplo AgroRural o Aliados. Sin embargo, cuando se interrogaba sobre la posibilidad de que su municipio distrital asumiera la promoción del desarrollo económico mediante la metodología de concursos, la reacción de los interlocutores era de incredulidad o no aceptación.⁶²

Varios interlocutores especificaron que los municipios distritales cuentan —o pueden contar— con personal competente para manejar la metodología. El personal del proyecto manifestó su disposición para brindar asesoría, y al mismo tiempo insistió en el riesgo de que las administraciones municipales intenten «colocar a su gente», que, por carecer de la preparación adecuada, terminaría desnaturalizando el carácter del proyecto.⁶³

La conclusión generalizada en los tres distritos es que lo que suceda en el futuro dependerá de la voluntad política de cada administración municipal, ya sea que aplique sus propias políticas o consiga el apoyo de entidades.

Varios usuarios manifestaron su esperanza de que estas posibilidades se concreten, pues les entusiasma la idea de que se les dé una nueva oportunidad para participar en los concursos, que consideran un estímulo

62 Un *yachachiq* se refirió a las vicisitudes de la transferencia de estas actividades al municipio en los siguientes términos: «Nuestras autoridades locales desconocen este tipo de proyectos, todo eso no valoran. Han estado mínimo, casi nada, por ahí nomás los fiscalizadores. Hubo casi un poco de conflicto porque Haku Wiñay tiene presupuesto, la municipalidad quiere manejar por ahí».

63 Un coordinador técnico de NEC opinó lo siguiente frente a la posibilidad de que el municipio organice los concursos: «Si así fuera, se estaría politizando. De repente, van a contratar como *yachachiq* a sus allegados del partido, de repente no se involucren tanto como lo hace FONCODES».

para la mejora económica de la población. Esta reacción positiva, al menos por parte de algunos usuarios, puede ser un aliciente para que los municipios se animen, por su propio interés político, a promover este tipo de acciones.⁶⁴

No obstante, un importante número de interlocutores de los tres ámbitos consideraron, más bien, que si el proyecto dejara de organizar estos concursos y pasaran a la administración municipal, ya no se realizarían. Inclusive, algunos fueron más allá al sostener que el municipio no promoverá las actividades económico-productivas.⁶⁵

Algunas personas —sobre todo interlocutores no usuarios— presentaron un argumento adicional: las discrepancias que se presentan en los distritos sobre, por ejemplo, qué zonas se deben priorizar. Hasta hubo quienes indicaron que las administraciones municipales no están interesadas en la promoción económica, sino en la ejecución de obras visibles en el más corto plazo, caso típico de la infraestructura física.⁶⁶

5.3.3. Observaciones sobre la complementación entre la intervención productiva o de negocios del proyecto y otras iniciativas locales

En muy pocos casos los interlocutores mencionaron actividades de sus municipios vinculadas a la promoción del desarrollo económico. Ese no es un tema sobre el cual se encuentren suficientemente enterados. Lo que sucede es que las actuales gestiones de los tres municipios distritales visitados o no llevan a cabo acciones de promoción del desarrollo económico, o estas

64 Aunque crítico de la continuidad de los concursos a cargo de los municipios, un usuario ganador manifestó su opinión: «Ellos dijeron que van a seguir este tipo de proyectos para el desarrollo del distrito, no creo que van a dejar de lado, porque eso había siempre reuniones, va a estar demanda. En el municipio sí hay personas que tienen esa capacidad de trabajo, pero no la totalidad».

65 Un coordinador técnico de NEC sintetizó lo que sucede del siguiente modo: «Sus prioridades no están con este tipo de proyectos, sus intereses tampoco. Lo que ellos hacen es decir “Yo pongo a mi gente”, pero eso no es así. Trabajar con voluntades y formas de pensar de los usuarios no se hace de un día para el otro, es un trabajo continuo».

66 Un coordinador técnico de NEC señaló: «No siempre las autoridades locales van a sumar, a veces ni suman ni restan. A veces los alcaldes lo ven por la parte política, a veces la población con ese tipo de proyectos sigue a su líder. Si el líder dice “Hagámoslo”, repiten “El alcalde ha dicho que lo hagamos”. Pero si el líder dice que no, entonces dicen que es pérdida de tiempo».

no son de la envergadura suficiente como para ser visibles. En el anexo 2 se presenta el detalle de las acciones municipales de promoción del desarrollo económico mencionadas a lo largo de las entrevistas.

Respecto a otras entidades que trabajan en los distritos visitados, los interlocutores casi no las mencionaron; y cuando lo hicieron, no lograron detallar sus actividades. En general, se informó que esas entidades intervienen en un limitado número de hogares, a diferencia de Haku Wiñay, que abarca prácticamente a todos los hogares del distrito. En el anexo 2 también se sintetiza la información mencionada respecto a estas entidades, según provincias.

Las relaciones entre las entidades incluidas en el anexo 2 y el personal del proyecto son vistas, en general, en términos positivos. Esto es así pese a que, en determinados ámbitos, las otras entidades externas de promoción del desarrollo trabajan con hogares que han formado y siguen formando parte del trabajo de Haku Wiñay. Inclusive, se afirmó que, en algunos casos, para realizar sus tareas habían escogido los hogares más avanzados.

Personal del proyecto de los tres distritos visitados señaló que, si bien han coordinado con el personal de las diversas entidades, no se han puesto de acuerdo en actividades conjuntas. Estas coordinaciones se han centrado, más bien, en evitar contratiempos y malentendidos, así como en ponerse de acuerdo en un procedimiento común frente a actitudes negativas de los usuarios, como el oportunismo.⁶⁷ Asimismo, el personal informó que, en algunos concursos, representantes de determinadas entidades participaron, por invitación de Haku Wiñay, como miembros del CLAR.

Por otra parte, más allá de esta descripción general, el personal del proyecto se refirió a situaciones particulares que vale la pena mencionar.

⁶⁷ Un coordinador técnico de NEC describió así lo sucedido: «No había ningún tipo de conflicto, más bien tratábamos de decirle de que el usuario, al ver que le ofrezca un mayor presupuesto para ciertas cosas, se podría dejar el proyecto y pasarse ahí. Entonces, en ese sentido sí hubo como un diálogo, de que si sucede eso, entonces el otro tampoco lo debe tomar al usuario, porque este usuario está buscando más cosas». Por su lado, un *yachachiq* expresó el siguiente punto de vista: «Nos hemos reunido para trabajar de ambos, incentivar a la gente, a los usuarios, tanto para que tomen interés en caso en todas las actividades. Para motivar, así entre ambos apoyarnos».

Por un lado, se mencionó que un gran número de entidades, públicas y privadas, trabajan el tema de mejoramiento de la vivienda y, como parte de este, la cocina mejorada. Sin embargo, no todos aplican la misma modalidad de intervención y, de modo más específico, cada entidad suele promover un modelo diferente de cocina mejorada. Esto ha llevado a que cada hogar termine empleando el modelo de cocina mejorada que considere más adecuado; es decir, en la decisión pesa más la opinión de los propios usuarios que una evaluación especializada.

Por otro lado, se mencionó la aplicación de modelos de promoción de ganadería vacuna tan generosos que terminan subvencionando los costos de la producción. Desde el punto de vista del mercado local de servicios para la ganadería, esta subvención podría resultar un estímulo, pero el personal de Haku Wiñay argumentó que esta situación condujo a que no se demanden los servicios de los prestadores independientes, cuyos precios bajaron, lo que le ocurrió precisamente a un grupo que había ganado un concurso.

5.3.4. Evidencia sobre las vinculaciones en el territorio

El diseño del proyecto considera un vínculo sustancial con los gobiernos locales. La evidencia encontrada indica que establecer y preservar ese vínculo ha sido una tarea compleja para el proyecto. Es necesario recuperar esa experiencia. En primer lugar, se debe contar con procedimientos establecidos para reconstruir las relaciones con las autoridades municipales en caso de que estas cambien durante la ejecución. En segundo lugar, hay que contribuir al fortalecimiento de los gobiernos locales para que asuman, al menos en parte, la propuesta metodológica del proyecto. Solo así se podrá garantizar la continuidad de la promoción del desarrollo económico en los territorios involucrados.

Una evidencia adicional indica que persiste cierta distancia entre las visiones de los representantes municipales y las propuestas de Haku Wiñay. De igual modo, se identifican diferencias entre la metodología de intervención

del proyecto y las de otros actores, públicos y privados, que operan en los territorios. El planteamiento de fortalecer al municipio distrital constituye una forma de tomar en cuenta los intereses de los diversos actores presentes en el territorio. De esa manera, el conjunto de intervenciones configura una serie de oportunidades que deben ser aprovechadas, pues no se trata de modelos estáticos que haya que replicar. Se busca, más bien, potenciar esas oportunidades en función de la demanda realmente existente.

5.4. Recapitulación y recomendaciones para la acción

Sobre los retos identificados al ejecutar el componente negocios rurales inclusivos

- 1) *Deliberar sobre la conformación y el tamaño de los grupos:* Se trata de la exigencia de «asociatividad»; en concreto, de conformar pequeñas organizaciones, de cuatro a seis usuarios, que participan en los concursos vía CLAR. Este requisito se fundamenta en experiencias previas en las que se ha comprobado que cuando los pequeños productores trabajan en forma conjunta, logran optimizar el empleo de recursos, la escala de operación —volumen de excedentes— y la capacidad de negociar en el mercado.⁶⁸

Sin embargo, la idiosincrasia de los habitantes de las zonas de intervención no coincide con ese razonamiento, puesto que su reacción está marcada por la desconfianza frente al trabajo grupal. Esto hace que se requieran largos periodos de experimentación, quizá de un año o más, para construir relaciones de confianza entre los potenciales integrantes de un grupo.

⁶⁸ Estos planteamientos se derivan, entre otros, de la *caja de herramientas* elaborada por FONCODES para la ejecución del componente negocios rurales inclusivos. Véase Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (FONCODES-UGOE) 2014, punto 1.5. En la bibliografía se han incluido, a modo de referencia y comparación, otras dos cajas de herramientas previamente elaboradas para otras intervenciones de cooperación.

Algunos miembros del proyecto propusieron flexibilizar aún más los requisitos para la ejecución de este componente. Así, se barajaron posibilidades como brindar más tiempo para que los grupos se constituyan y elaboren sus propuestas, conformar grupos pequeños antes de pasar a otros más grandes e, inclusive, aceptar propuestas individuales si nada de lo anterior daba resultados sostenibles.⁶⁹

2) *Diseñar un procedimiento para realizar el seguimiento a los grupos:*

Se refiere a los grupos ganadores de un concurso vía CLAR que se encuentren ejecutando sus perfiles de negocio. Pese a la existencia de un documento formal suscrito por los integrantes de los grupos ganadores, se observó una tendencia a incumplir los compromisos asumidos al presentarse al concurso, que incluso llegó hasta la dispersión.

Igualmente, se observó que el acompañamiento que realiza el personal del proyecto está fuertemente mediado por relaciones de compañerismo y se desarrolla de acuerdo con los criterios de estos trabajadores. Pero reconociendo las dificultades para construir relaciones de confianza al interior de los grupos, se concluye que el seguimiento a estos no se puede ejecutar de modo automático e indeliberado. Se requiere, por el contrario, un procedimiento expresamente validado, que asegure los resultados del esfuerzo emprendido por el personal.

Se trata, en la práctica, de situaciones que ponen en aprietos al personal debido a que la idea no es simplemente disolver los grupos que incumplan sus compromisos, sino superar el reto de sacar adelante una estrategia de negocios compleja en sí misma. Más aún, se reconoce la necesidad de ampliar los plazos para la ejecución de los perfiles de negocio, sea o no con un asesor técnico externo. De esta manera, se podría lograr que todos los integrantes del grupo comprendieran mejor el proceso, y también se podría llevar un mejor registro de las

69 Vergara (2012) da a entender que un proyecto como Haku Wiñay es tributario de un inconfundible enfoque de demanda, lo cual implica dejar de lado paquetes fijos —«bienes y servicios estandarizados»—, y más bien realizar un esfuerzo consistente por adaptar los mecanismos de promoción a las potencialidades y los efectivos requerimientos de los usuarios. En el capítulo 6 del presente libro se incide igualmente en ese planteamiento, aunque siguiendo un razonamiento propio.

ventas y eventuales ganancias netas, de modo que constantemente se cuente con indicios adicionales sobre la marcha del negocio grupal y las sugerencias para mejorarlo. Actualmente, nada de esto existe y el personal señala un vacío en el trabajo con los grupos una vez que estos han ganado el concurso, lo que deja un margen para la intervención discrecional.⁷⁰

- 3) *Ensayar estímulos para todos los participantes en un concurso:* De acuerdo con lo observado, es necesario reflexionar sobre la forma más adecuada de seguir trabajando con el conjunto de usuarios que se hayan arriesgado a participar en un concurso, tanto ganadores como no ganadores. Todo concurso, por su propia naturaleza de competición regulada, genera en los participantes una diversidad de estímulos hacia la emulación, por lo cual resulta necesario reflexionar sobre qué hacer para no perder el impulso generado.

Considérese que se trata de una política para la promoción del desarrollo en áreas rurales marginales, donde la dinámica de los mercados es claramente restringida. El concurso creará espacios que estimulen de modo especial a los usuarios de un proyecto como Haku Wiñay, motivándolos a desplegar su imaginación e induciéndolos a llevar a la práctica ideas que, de otro modo, se mantendrían latentes a la espera de otra oportunidad. Esto es así pese a que se reconoce que el procedimiento aplicado debe todavía ajustarse a los diversos ámbitos de intervención, para promover negocios que se adapten a las características específicas de cada distrito, tales como recursos disponibles, mercado que atienden y capital de trabajo requerido.

Ha de repararse, en suma, en el hecho de que los concursos del proyecto se han constituido en una plataforma para la difusión de

70 En la parte II de la mencionada *caja de herramientas* para el componente, se encuentran modelos de actas, informes y fichas —inclusive, una de evaluación de resultados finales—. Sin embargo, no se facilita una guía útil para acompañar a los grupos y brindarles un adecuado tratamiento en el tema descrito. Aunque, pensando en el conjunto del proyecto, como cierre de este punto sobre seguimiento resulta válido traer a colocación que, en la publicación del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012), se recomendó lo que ahí se denominó «un sistema de seguimiento de procesos para acompañar el proyecto».

conocimientos. Así, se constata que el estímulo que cada uno de estos eventos trae consigo no es solamente la posibilidad de ganar un premio tangible, sino también —y no en pocos casos— entrar en contacto con distintas experiencias y aprender de ellas. Esta oportunidad es igualmente válida para ganadores como para no ganadores.

Una idea interesante frente a este escenario consiste en promover un procedimiento postconcurso dirigido a grupos perdedores, aunque razonablemente consolidados, que les brinde una oportunidad para gestionar negocios en una escala menor. Por ejemplo, asociaciones de dos personas que confían entre sí o determinadas propuestas individuales. Se podría promover a estos participantes para que acumulen experiencias respecto a las exigencias del mercado y a la posibilidad de incrementar su escala de operación.

- 4) *Idear un procedimiento para los no concursantes:* Son los casos típicos de usuarios que no concursaron y que no deberían ser descuidados en la subsiguiente intervención del proyecto. Un caso común es el de las personas que deseaban concursar, pero no consiguieron cumplir los requisitos, sobre todo la conformación de un grupo con usuarios de su confianza. Se requiere una estrategia específica para atender las incertidumbres iniciales de estos usuarios, empezando por concederles más tiempo y dedicación, entre otro tipo de apoyos.

Otros son los casos sociales, representados por hogares cuyos miembros carecen de suficiente apoyo —viudas, madres solteras o abandonadas— y/o enfrentan enfermedades que les demandan excesiva dedicación. En estas situaciones, hay que definir cuál es la manera más efectiva de adecuarse a su demanda estimulando la generación de ingresos complementarios, que pueden ser más urgentes que en otros hogares. Finalmente, está el caso exactamente opuesto, vale decir, el de aquellas personas que han sido incluidas como usuarios, pero que cuentan con activos y actividades económicas más rentables en comparación con lo que les puede ofrecer un proyecto pensado para pequeños negocios rurales. Estos usuarios calcularán qué beneficios les

reportaría participar, y pueda ser que lleguen a la conclusión de que no les conviene invertir tiempo en un concurso que ofrece premios comparativamente menores. Ante ello, cabe la posibilidad de concebir un servicio de asesoría ad hoc pensada en facilitar su vinculación con otras oportunidades de promoción más adecuadas para sus negocios.

- 5) *Reflexiones sobre la escala del proyecto:* Considerando que se trata de un proyecto público, que está a cargo de un organismo del Gobierno central, quedó claro que los usuarios esperaban beneficios acordes con su condición de habitantes de áreas de pobreza. Si bien, como se ha visto, se presentan muchos casos en los que es esencial promover el pequeño negocio, también hay negocios en proceso de crecimiento, que necesitan otro tipo de atención.

Por ejemplo, no fueron pocas las solicitudes para que se otorguen premios mayores o se organicen concursos entre ganadores, vale decir, entre aquellos emprendimientos que han conseguido consolidarse y requieren un nuevo financiamiento. Este tipo de solicitudes constituyen, igualmente, un tema para la reflexión, no tanto como reclamos de mayor subvención, sino como inquietudes de los usuarios más emprendedores, que precisan una asesoría similar a lo que antes se recomendó para los usuarios con mayores activos.⁷¹

- 6) *Un oportuno fortalecimiento de capacidades en el personal del proyecto:* Las opiniones expuestas y las circunstancias observadas apuntan hacia la preparación que recibe el personal que ejecutará en campo el componente de negocios, en concreto, los coordinadores técnicos de NEC y sus respectivos *yachachiq*. En general, se hizo notorio que ellos requieren capacitación constante e intercambio de experiencias en la

71 Tanto en el anterior punto como en este se aplica la necesidad de flexibilizar la ejecución, que fuera mencionada anteriormente. En el capítulo 6 de este libro se menciona el potencial de la metodología de diagnóstico rural participativo para establecer cuáles son los requerimientos de un ámbito y cómo los puede satisfacer el proyecto, asegurándose así de que lo transferido no sea abandonado, sino que resulte efectivamente empleado por los usuarios de modo sostenido. Se sabe que el proyecto ya ha incluido el diagnóstico rural participativo, por lo cual cabe hacer hincapié en la necesidad de reforzar su empleo.

gestión de los procesos puestos en marcha, con énfasis en métodos de gestión del desarrollo modernos, participativos e inclusivos.⁷²

En el caso de los coordinadores técnicos de NEC, se asume que conforman el personal competente mejor preparado para la ejecución de un proyecto de esta naturaleza, pese a lo cual requieren de manera perentoria un intercambio de experiencias. Adicionalmente, solicitaron una división de sus funciones entre la gestión administrativa del NEC y la asesoría técnica, que abarca las acciones en campo. Si ellos se concentraran en esta última tarea, mientras otros profesionales se encarguen de las funciones administrativas, contribuiría en la dinámica del proyecto. Sea como fuere, se reitera que los profesionales que asuman ambas tareas requieren una formación ad hoc para este tipo de proyecto.

En el caso de los *yachachiq*, suelen ser profesionales técnicos locales y cumplen, en lo fundamental, una función técnico-productiva. En el tema de los negocios rurales, les han resultado novedosas tareas como, por ejemplo, elaborar perfiles de negocios, preparar estudios de mercado, asesorar en oferta de calidad, entre otros. Si los *yachachiq* van a continuar asesorando en estos temas a los grupos, no cabe duda de que requerirán fortalecer sus capacidades específicamente para la dinámica de los negocios, además de una formación en metodologías participativas.

72 En el capítulo 6 de este libro, al analizar el piloto del proyecto Haku Wiñay, se mencionan las dificultades que se enfrentaron para contratar al personal técnico calificado, concretamente a los *yachachiq*, razón por la cual se plantean recomendaciones para mejorar su perfil. Se incide en la necesidad de prepararlos mejor para que asuman su papel de asesores locales de los usuarios del proyecto. En Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012: 56), al realizar otro análisis de la experiencia piloto del proyecto Haku Wiñay, se arriba a un planteamiento más general: «Un aspecto crítico que cruza transversalmente todos los pasos de la implementación de los proyectos es la ausencia de una estrategia conceptual y empírica de capacitación y desarrollo de capacidades a todo nivel». Por otra parte, al analizar experiencias previas que aportaron al diseño de Haku Wiñay —los proyectos de FIDA en el Perú—, Vergara (2012) llega a la conclusión de que, si bien es importante partir por la demanda, resulta igualmente central invertir en el fortalecimiento de una oferta de servicios capaz de satisfacer precisamente esa demanda; este comentario se aplica al fortalecimiento de capacidades del personal que ejecuta los proyectos.

Sobre la mirada a los efectos del componente negocios rurales inclusivos

- 7) *Una síntesis de los factores de éxito en los negocios promovidos:* Por un lado, el producto elegido y el mercado al cual se dirigen son los factores que aparecieron con más fuerza como determinantes del éxito de los negocios. Pero, por otro lado, no dejó de mencionarse el factor humano, un intangible central para asegurar la viabilidad de un emprendimiento.

Respecto al producto y el mercado, cabe añadir que se ha observado una suerte de competencia entre la posibilidad de realizar los nuevos negocios promovidos por el proyecto y las actividades económicas presentes previamente en los hogares. El proyecto genera estímulos —que, en volumen, son relativamente pequeños— para cambiar de lo tradicional a lo nuevo, y frente a esta disyuntiva, los usuarios compararán la actividad propuesta con sus otras actividades —a veces, de mayor volumen— y sopesarán los riesgos. Sobre esa base tomarán sus decisiones.

En cuanto al factor humano, se pensó —quizá esencialmente— en la actitud emprendedora de quienes se arriesgan a gestionar una actividad productiva nueva y lo hacen, además, intentando incrementar su escala de operación mediante grupos de usuarios recién conformados.

- 8) *La percepción general en los protagonistas:* Sin que se pueda hablar de unanimidad, resultó notorio que en los testimonios prevaleciera una actitud favorable al proyecto. Los usuarios en general destacaron las tecnologías productivas, pero los usuarios participantes en concursos y el personal del proyecto subrayaron la innovación asociada a la metodología de concursos para promover los negocios locales. Una visión conjunta indicó que el proyecto genera entusiasmo y motiva a persistir en ideas conducentes al fortalecimiento económico de los hogares.

Precisando este ánimo generalizado, algunos entrevistados indicaron que, en un proyecto con las características de Haku Wiñay, los éxitos

no se miden únicamente por el volumen de ventas de los pequeños negocios promovidos. Si bien este es un indicador fundamental, lo central —sobre todo por ser una actividad nueva, que enfrenta múltiples riesgos— es motivar a los usuarios para que empiecen y continúen con una pequeña actividad que, más que brindar ingentes ingresos, resulte complementaria en el portafolio del hogar. Este es un reto no solo para los usuarios, sino también para el personal, que requiere desarrollar los mencionados procedimientos de asesoría y además ofrecer un acompañamiento humano, de modo que los usuarios no pierdan las esperanzas y, literalmente, consigan realizar su imaginario de vida.

- 9) *Detenerse sobre la sostenibilidad como factor crítico:* La idea que prevaleció en las entrevistas es que no existe la garantía de que los pequeños negocios promovidos por el proyecto podrán sostenerse en el largo plazo. En esta conclusión se refleja la experiencia local, pues se admite que, en los nuevos negocios —como en cualquier otro negocio—, la sostenibilidad efectiva se vincula al emprendimiento y la reinversión de los propios recursos, ya que el proyecto tiene una duración limitada.

Una constatación del personal del proyecto es que los usuarios han experimentado diversas intervenciones de tipo asistencialista, por lo cual esperan recibir nuevas ayudas para continuar con sus negocios, sin necesariamente considerarlo un esfuerzo propio. Por ello, es previsible que los negocios que logren continuar sean los que están a cargo de emprendedores entusiastas, capaces de superar largamente lo que pudieran haber avanzado los grupos conformados para cumplir con la mera formalidad de los concursos del proyecto.

Cabe insistir en que, si bien todos los grupos recibieron asistencia técnica para realizar cambios sustanciales en sus sistemas de producción, de los testimonios acopiados no se deriva evidencia suficiente como para garantizar que se sostendrán en el tiempo. En este proceso cumplen un rol diversos factores, entre los cuales destaca la

cooperación entre usuarios y ejecutores; es decir, entre emprendedores de la sociedad civil y el Estado. Se espera que, al menos, una cantidad visible de estos negocios logre cambios consistentes en las economías de las familias rurales apoyadas por el proyecto, más aún si se trata de portafolios económicos muy diversificados y con fuertes presiones para la expulsión temporal o permanente de población.⁷³

Sobre las vinculaciones de Haku Wiñay con la institucionalidad local

- 10) *El desafío de las relaciones humanas a mayor escala:*** Si se produce un cambio de las autoridades municipales —lo que puede suceder incluso en una misma gestión—, se hace necesario empezar de nuevo la tarea de tejer un vínculo entre ellas y los ejecutores del proyecto. Teniendo en cuenta que esta tarea toma tiempo y se corre el riesgo de retrasar las actividades previstas,⁷⁴ se recomienda establecer un protocolo ad hoc que permita afrontar con eficacia los cambios en la gestión municipal, para minimizar las alteraciones en el plan de trabajo.
- 11) *Visiones encontradas sobre el desarrollo en el territorio:*** Es necesario diferenciar entre una intervención de promoción del desarrollo de carácter alternativo —más aún si es ejecutada por un organismo del Gobierno central— y las prioridades de un gobierno local, sin duda más centradas en su propio ámbito. En este proceso, pueden

⁷³ Respecto al enfoque territorial que emplea FONCODES, en Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012: 55) se realiza una síntesis válida para pensar en cómo alcanzar la sostenibilidad de los pequeños negocios promovidos: «Plantear un esfuerzo a nivel de distrito, tratando de organizar una acción colectiva que asocie pequeños excedentes en volúmenes comercializables, responda tecnológicamente a la vocación productiva territorial, potencie mejor la organización propia de las comunidades de sierra en el Perú y vuelque las articulaciones a la vinculación o la formación de motores económicos que dinamicen los flujos y provean empleo a usuarios sin acceso a activos».

⁷⁴ Pese a los pocos casos observados, no se debe descuidar este tema. Por ejemplo, en Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012) se encuentra una amplia explicación sobre cómo se trabajó con las autoridades municipales durante la fase piloto del proyecto Haku Wiñay. Llama la atención que, pese a los vínculos establecidos, se concluya que la articulación con el municipio no fue tan fuerte como cabría esperar. En el capítulo 6 de este libro se identifican también los límites en el trabajo con los gobiernos locales, y se proponen alternativas de acción.

presentarse confluencias, pero también significativos desencuentros. Acercar ambas visiones requiere una estrategia que, sin alejarse de los objetivos esenciales, acepte los límites impuestos por la realidad y reconozca las demandas de las poblaciones locales.

Un proyecto de alcance nacional como Haku Wiñay debe tomar decisiones que no siempre resultan claras. Por ejemplo, un gobierno local puede estar interesado en favorecer determinadas iniciativas de negocio de sus ciudadanos. Frente a ello, una posibilidad es apoyarlo de inmediato, tomando en cuenta que estas demandas difícilmente encontrarán otra oportunidad de fomento. Pero también se podría considerar imprescindible que este apoyo esté condicionado a un debate previo entre los actores locales.

- 12) *Insistir en la capacidad de gestión de los gobiernos locales:*** Las entidades que han trabajado con gobiernos locales saben que es muy importante fortalecer las capacidades de estos últimos para gestionar proyectos de promoción del desarrollo.⁷⁵ Esto no es diferente en el caso del proyecto. Por eso, es recomendable ofrecer desde el inicio una asesoría ad hoc dirigida a gobiernos locales, por ejemplo, para el fortalecimiento de las ODEL.

Otra sugerencia es que las ODEL fortalecidas y con planes de gestión actualizados incorporen a los *exyachachiq*, formados en Haku Wiñay, como una suerte de asesores técnicos. Ellos podrían desarrollar actividades de fomento de diversas actividades económico-productivas que le interesen a la población, con una metodología alternativa a la asistencia técnica convencional.⁷⁶

- 13) *Hacer viable el financiamiento municipal:*** En las entrevistas, se planteó la pregunta de si los municipios distritales podrían hacerse cargo de

⁷⁵ Vergara (2012) recomienda fortalecer las capacidades en cada nivel de organización y de gobierno. El municipio aparece como un espacio político legitimado para la mediación entre intervención externa y demandas de la población.

⁷⁶ En el capítulo 6 de este libro se afirma que, si bien es evidente la necesidad de fortalecer a los municipios para que promuevan negocios inclusivos, todavía no se han desarrollado acciones concretas. Se menciona también la posibilidad de fortalecer las ODEL.

la ejecución de un proyecto como Haku Wiñay, en especial de su componente de negocios rurales. Tangencialmente, apareció la idea de que, ante la crónica escasez de presupuesto municipal para gastos corrientes, se puede aprovechar la opción que brinda PROCOMPITE a los gobiernos subnacionales para que utilicen una pequeña parte de sus recursos de inversión. Para ello, se requeriría ajustar la legislación vigente con el fin de que los municipios puedan organizar actividades similares a los concursos de negocios locales vía CLAR.⁷⁷

- 14) *Diversidad de intervenciones en el territorio:* Se han observado coincidencias en los temas trabajados por las entidades que intervienen en los distritos visitados. Inclusive, se han puesto en marcha concursos, aunque prevalecen las metodologías convencionales. Esto hace necesario establecer coordinaciones entre el proyecto Haku Wiñay y otras entidades de cooperación, públicas o privadas, no tanto para delimitar en qué territorio y con qué población trabaja cada uno, sino para encontrar complementariedades, y evitar sesgos y oportunismos.

Sobre la visión de futuro en los participantes de Haku Wiñay

- 15) *Recapacitar acerca de las dinámicas y los retos del territorio:* La baja calidad de los suelos y el irregular abastecimiento de agua —cuando no su ausencia— se presentan como los mayores límites para visualizar un futuro mejor. Aunque no se lo menciona con frecuencia, en general se trata de territorios más aptos para la producción forestal; pero para manejar adecuadamente este recurso, es necesario fortalecer las actuales capacidades.

Se considera que un adecuado manejo de los recursos disponibles en el territorio podría elevar la calidad de vida, pero solo de una parte de la

⁷⁷ En el capítulo 6 de este libro se abordan en detalle las posibilidades y barreras formales que enfrentarían los CLAR en el marco de un nuevo tipo de PROCOMPITE distrital y orientado específicamente a pequeños emprendimientos.

población. Hay que tener en cuenta que son territorios que expulsan secularmente a sus habitantes, sea de forma temporal o permanente. En este contexto, la visión de un futuro mejor está centrada en la educación de los hijos, no tanto para que permanezcan en un territorio con tantas limitaciones, sino para que dispongan de herramientas cuando tengan que emigrar.

- 16) *Abondar en la conexión entre oportunidades y esfuerzo:*** Se insistió mucho en que, para alcanzar un futuro mejor, son necesarios los apoyos externos. Es decir, las intervenciones de cooperación al desarrollo, y también las gestiones de las autoridades locales para conseguir inversión externa casi con cualquier fin. Se asume que, en la medida en que esto se logre, la población estará mejor.

Si bien se acepta que es necesario esforzarse para lograr un futuro mejor, paralelamente hay una expectativa de que lleguen apoyos externos, que saquen a estos distritos de su situación de carencia extrema y marginación respecto al desarrollo nacional.

Por eso, Haku Wiñay es visto casi unánimemente como una oportunidad inestimable, ya que ha mejorado la calidad de vida de los hogares y ha enriquecido su portafolio con nuevas alternativas económicas. Si bien no se sabe cómo evolucionarán los nuevos negocios, que posiblemente solo logren un cambio relativamente pequeño para el conjunto del territorio, hay mucho optimismo respecto a que el camino emprendido permita a la población enfrentar mejor las vicisitudes.

Referencias bibliográficas

- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012). *Sistematización del piloto de articulación de los programas Juntos y FONCODES*. Lima: RIMISP.
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (FONCODES-UGOE) (2014). *Caja de herramientas. Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales*. Programa presupuestal 0118. Lima: FONCODES-UGOE.
- Quintano, Ciro y Rosario Valer (2012). *Caja de herramientas para el desarrollo de concursos rurales inclusivos*. Lima: Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE).
- Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE), Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y AgroRural (2013). *Caja de herramientas*. Documento de trabajo. Versión preliminar. Lima: REMURPE.
- Remy, María Isabel (2014). *Consultoría para la sistematización de procesos de programación y asignación de recursos a la población beneficiada por el programa Haku Wiñay (FONCODES)*. Lima: GRADE.
- Vergara, Ricardo (2012). *La innovación exitosa en los proyectos FIDA*. Cartagena: Conversatorio Graduación en la Política Pública. Construyendo una Agenda de Trabajo Regional.

Anexo 1

Detalles del diseño metodológico para el estudio cualitativo

1. Preguntas orientadoras según temáticas seleccionadas

Área temática fortalezas, problemas y retos del componente de negocios rurales inclusivos

- a) ¿Qué problemas enfrenta este componente?
 - Desde el punto de vista del personal de Haku Wiñay.
 - Desde el punto de vista de los usuarios del proyecto, concursantes y no concursantes.
- b) ¿En qué espacios ha sido exitoso este componente?
 - Tipos de proyectos que han resultado más exitosos.
 - ¿Eran negocios en los que los usuarios del proyecto tenían experiencia previa (contaban con capacidades, activos o información) o áreas nuevas para ellos?
 - ¿Estos negocios involucraron tecnologías transferidas por Haku Wiñay? (capacidades, activos e información).
 - ¿Qué rasgos han diferenciado a las asociaciones exitosas en materia de negocios inclusivos?
- c) Si se asume que el componente productivo de Haku Wiñay transfiere capacidades —para lo cual, además de la capacitación, ofrece una pequeña dotación de activos a cada hogar—, cabe indagar lo siguiente:
 - ¿Hasta qué punto esta transferencia de capacidades puede ser capitalizada para mejorar el vínculo con los mercados?
 - ¿Qué papel juegan los concursos en esta estrategia? ¿Capitalizan las nuevas tecnologías? (Se asume que la transferencia de tecnologías productivas es casi simultánea a la convocatoria a concursos de negocios inclusivos, por lo que es improbable que estos hayan ayudado a capitalizar tecnologías nuevas interesantes para los hogares, o tal vez no se cumple este supuesto.)

Área temática vínculos entre el personal del proyecto Haku Wiñay y la institucionalidad local

- a) ¿Cómo ha sido la relación entre los operadores del proyecto y las municipalidades, en el marco de los concursos vía CLAR?
- b) ¿Es viable que este tipo de concursos continúen luego de que el proyecto Haku Wiñay deje de operar? ¿Cabe esperar la disseminación de algún tipo de instrumento tipo concurso para la difusión tecnológica y la promoción económica local?
- c) ¿Las entidades locales han complementado —o planean hacerlo— la intervención de Haku Wiñay en materia productiva y de negocios? ¿La intervención productiva o de negocios del proyecto complementa iniciativas emprendidas por las autoridades locales? ¿O más bien ha existido conflicto entre la agenda de promoción económica de las autoridades locales y la del proyecto?
- d) ¿Existen otros componentes del proyecto Haku Wiñay —como el de educación financiera o el de vivienda saludable— que concitan el interés de entidades locales, y que han generado vínculos o conflictos entre estos y el proyecto? Profundizar en el tema solamente si se trata de estos temas, no de desarrollo económico local.

2. Ámbito y periodo de estudio

Centros poblados de tres distritos en los que se aplicaron también las encuestas del estudio cuantitativo, como parte del muestreo realizado para el grupo de «tratamiento»:

- a) *Chalamarca, provincia de Chota, departamento de Cajamarca*: visitado entre el 27 de setiembre y el 2 de octubre del 2015.
- b) *Umari, provincia de Pachitea, departamento de Huánuco*: visitado entre el 4 y el 9 de octubre del 2015.
- c) *Anta, provincia de Acobamba, departamento de Huancavelica*: visitado entre el 11 y el 17 de octubre del 2015.

Estos períodos incluyen el considerable tiempo de traslado hacia y desde cada lugar.

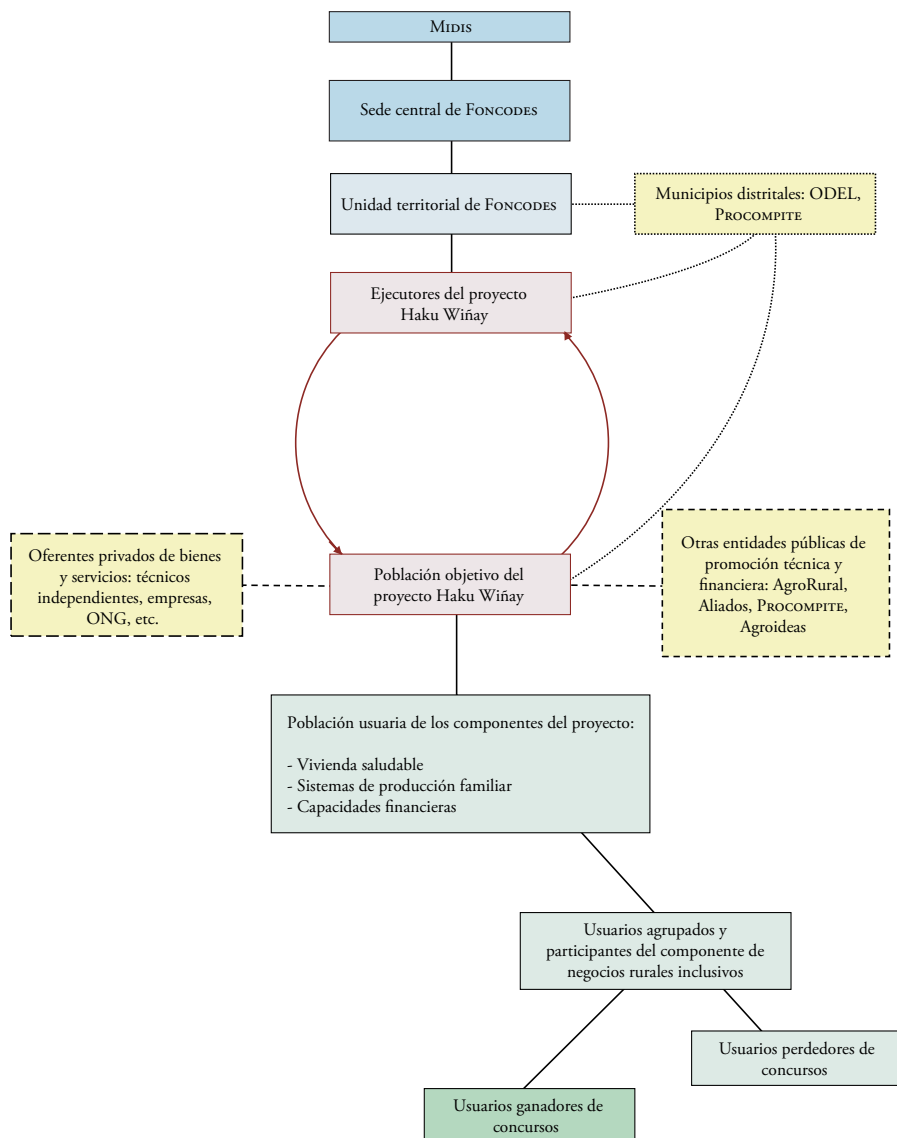
3. Instrumental

- a) *Mapeo de actores*: Al final de este anexo se presenta a los actores y su grado de vinculación con el proyecto.
- b) *Entrevistas en profundidad*: Se realizaron entrevistas individuales con los informantes calificados como más importantes sobre la base del mapeo de actores. El número de informantes por cada distrito visitado varió de acuerdo con los plazos y las posibilidades de realizar las entrevistas. En total, se realizaron 76 entrevistas (véase el cuadro de la siguiente página).
- c) *Guías de entrevista semiestructuradas*: En las entrevistas, se empleó una guía de preguntas abiertas; fueron diferentes para cada tipo de actor entrevistado, aunque se mantuvieron en el marco de las preguntas orientadoras ya presentadas. En el caso de las autoridades municipales y los funcionarios de FONCODES, debido a limitaciones de tiempo no se aplicaron todas las preguntas previstas en las guías, sino que el diálogo se centró en los temas prioritarios para el estudio cualitativo. En todos los casos, las respuestas se registraron por escrito o, cuando fue posible, mediante una grabadora.

Número de actores entrevistados por tipos y subtipos, según distritos visitados

Tipos de actores	Subtipos de actores	Distritos visitados			Entrevistados
		Chalamarca (Cajamarca)	Umari (Huánuco)	Anta (Huancavelica)	
Ejecutores de las actividades del proyecto	Representantes de la unidad territorial de FONCODES	2	1	1	4
	Coordinador técnico de NEC	3	2	3	8
	<i>Yachachiq</i> productivos	3	3	5	11
	<i>Yachachiq</i> financieros (sean o no usuarios)	2	1	1	4
	Directivos de los NEC (sean o no usuarios)	1	2	3	6
	Directivos de los NE (sean o no usuarios)	2	0	0	2
Representantes de la institucionalidad local	Alcaldes distritales	0	1	1	2
	Funcionarios municipales	1	0	0	1
	Miembros de los CLAR	1	1	0	2
Usuarios de Haku Wiñay (todos reciben los otros tres componentes: vivienda saludable, sistemas de producción y capacidades financieras)	Concursantes que ganaron y se encuentran ejecutando su perfil de negocios	8	8	8	24
	Concursantes que no ganaron en ningún concurso	1	0	2	3
	Usuarios que se abstuvieron o no consiguieron concursar	3	2	3	8
Total de entrevistados		28	21	27	76

Ayuda visual sobre el mapa de actores y su grado de vinculación al proyecto Haku Wiñay de FONCODES-MIDIS



Anexo 2

Otras iniciativas locales para la promoción productiva o de negocios

1. Acciones municipales de promoción del desarrollo económico

- a) *Municipio distrital de Chalamarca, Chota, Cajamarca*: Ha heredado viveros forestales como producto de convenios anteriores con PRONAMARCHCS y AgroRural. Hoy vende los plántones a precio de costo, pero no brinda asesoría para el manejo forestal. Cuenta con una nueva Área de Desarrollo Económico Local, pero esta aún no ejecuta actividades.
- b) *Municipio distrital de Umari, Pachitea, Huánuco*: Cuenta con un servicio de asesoría técnica para la producción agrícola, aunque no se sabe cuánto abarca. En la gestión anterior, al parecer inició un proceso con PROCOMPITE, del que se conoce poco. Maneja viveros forestales que reparten plántones a los productores.
- c) *Municipio distrital de Anta, Acobamba, Huancavelica*: Cuenta con una ODEL, pero inactiva. Está buscando apoyos externos para iniciar actividades de promoción del desarrollo económico local. Trabaja el tema forestal.

2. Otras entidades que trabajan en las provincias visitadas

- a) **Chota, Cajamarca**
 - *AgroRural*: Está empleando la metodología de concursos, aunque aparentemente más para difundir un mercado de asistencia técnica que para la promoción de negocios.
 - *Centro Ideas, como contraparte local de Ayuda en Acción*: Trabaja, con pocas familias, los temas de vivienda saludable, producción de hortalizas, salud y alimentación, además de la producción de

aguaymanto (*Physalis peruviana* L.) debido al vínculo con la industria agroexportadora local. También realiza promoción ganadera con una metodología convencional, pues entrega servicios que han hecho bajar los costos en el mercado local.

- *Haren Alde*: Trabaja diversos temas vinculados a vivienda saludable, educación y salud.

b) Pachitea, Huánuco

- *Diakonia*: Se está expandiendo hasta los lugares más distantes, llevando propuestas de producción y tecnologías alternativas, por ejemplo, de producción agroecológica y cultivos sustitutos, como frutales y forestales.
- *Islas de Paz*: Ha empezado a ingresar en la provincia con temas como agua y saneamiento, salud en el hogar y producción alternativa, entre otros.
- *Equilibrio Ecológico Fuente de Desarrollo (EFOD)*: Está empezando a trabajar en la provincia con biohuertos y crianza de animales menores.

c) Acobamba, Huancavelica

- *Programa Aliados*: Promueve negocios rurales en alianzas estratégicas, así como elaboración y ejecución de proyectos comunitarios. Realiza convocatorias para el cofinanciamiento de estos emprendimientos —seleccionados mediante CLAR—, aunque solicita requisitos que suelen ser cumplidos por organizaciones más o menos consolidadas y con capacidad de aportar la respectiva contrapartida.
- *AgroRural*: Uno de sus temas más fuertes es la forestación. Ha apoyado este proceso en Acobamba, sobre todo con eucalipto (*Eucalyptus*).
- *World Vision*: Trabaja en algunos centros poblados en temas dirigidos a la infancia y el hogar, como vivienda saludable, salud, nutrición, educación, habilidades sociales, valores y organización comunitaria. Se comenta que ha distribuido semillas, pero que no brinda capacitación.